



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. : générale  
18 avril 2019

Français  
Original : anglais

**Session annuelle 2019**

Du 30 mai au 7 juin 2019, New York

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

**UNFPA – Audit et investigation internes**

**FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION**

**Addendum**

Table des matières

*Page*

Rapport annuel du Comité consultatif de supervision, 2018 .....	2
---	---

## Rapport annuel du Comité consultatif de supervision

Fonds des Nations Unies pour la population  
Comité consultatif de supervision  
Rapport annuel de 2018 pour la Directrice exécutive

### I. Objectif

1. Le présent rapport est adressé à la Directrice exécutive du FNUAP et contient un résumé des activités et conseils du Comité consultatif de supervision (« OAC, ou le Comité ») du FNUAP pour l'année 2018. Il est établi selon l'article 14 en application de son mandat approuvé en 2018 et conformément au paragraphe 25 (c) de la section IV, sous-section I de la politique de supervision révisée du FNUAP.

### II. Activités du Comité consultatif de supervision en 2018

2. *Mandat.* Le 26 janvier 2018, la Directrice exécutive a approuvé le mandat révisé, conformément au paragraphe 60 de la politique de supervision révisée de l'UNFPA. La révision (a) fait référence à la politique de supervision révisée de l'UNFPA approuvée par le Conseil d'administration en janvier 2015, après la dernière modification du mandat en 2014 ; (b) reflète mieux et clarifie les interactions du Comité avec certains bureaux ou nouveaux organes internes, comme le Bureau pour la déontologie, le Bureau d'évaluation et le Comité de sanction des fournisseurs ; (c) le changement de rôle du Comité quant à la revue des états financiers. La formulation a également été modifiée pour améliorer la clarté, le cas échéant. En conséquence, le nom du Comité a été changé de Comité consultatif pour les questions d'audit en Comité consultatif de supervision. Le changement de nom du Comité sera reflété dans la prochaine proposition d'amendement de la politique de supervision au Conseil d'administration.

3. *Membres du Comité consultatif de supervision.* Les membres du Comité sont nommés pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois. Les membres du Comité possèdent une expertise en gestion de risque, en contrôle interne, en supervision, en gouvernance, en gestion financière et en comptes rendus financiers, en déontologie, en enquête, en audit interne, en évaluation et en matière de développement et de programmes. Les membres ayant rejoint le Comité en 2017 sont M. Ariel Fiszbein (Argentine), M. Edward Ouko (Kenya), Mme Enery Quinones (Royaume-Uni) et M. Louis Wong (Australie). Le cinquième siège est resté vacant en 2018. Mme Quinones a été élue Présidente du Comité pour l'année 2018. Tous les membres du Comité sont extérieurs au FNUAP et sont indépendants de son administration.

4. *Réunions.* Le Comité s'est réuni trois fois en 2018 (du 18 au 20 avril, du 11 au 13 juillet et du 31 octobre au 2 novembre 2018). Les personnes invitées aux sections pertinentes des réunions comprenaient entre autres : la Directrice exécutive adjointe (Gestion) ; le Directeur exécutif adjoint (Programme) ; les hauts responsables des programmes et des opérations ; la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation ; le Directeur du Bureau d'évaluation ; le Directeur de la Division des services de gestion ; la Conseillère en déontologie ; le Conseiller juridique et les représentants du Comité des commissaires aux comptes. Le Comité a également tenu des réunions privées avec la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation ; le Directeur du Bureau d'évaluation ; la Conseillère en déontologie et des représentants du Comité des commissaires aux comptes.

5. *Visites sur le terrain.* Les membres du Comité ont rendu visite au bureau de pays du FNUAP à Jakarta, en Indonésie (les 8 et 9 octobre 2018) et au bureau régional de Bangkok, en Thaïlande (les 11 et 12 octobre 2018). L'objectif de ces visites était de familiariser les membres du Comité avec les opérations du FNUAP afin de mieux comprendre et évaluer

le rôle du mandat du FNUAP sur le terrain. Bien que les visites aient eu lieu en une période difficile, en particulier pour le bureau indonésien qui répondait à une catastrophe naturelle qui avait touché le pays quelques jours avant la visite, les membres du Comité ont été impressionnés par le dévouement et les efforts déployés par le personnel pour assurer l'exécution du mandat du FNUAP dans ces circonstances et pour aider le Comité à mieux comprendre les problèmes et défis auxquels le FNUAP est confronté. Le Comité a également apprécié la coopération entre le bureau de pays et le bureau régional qui permet une action rapide et bien coordonnée. Le Comité a envoyé des lettres de remerciement au Représentant du bureau de pays du FNUAP en Indonésie et au Directeur régional de la région Asie-Pacifique.

6. *Conseil d'administration.* Pour permettre aux membres du Conseil d'administration de poser des questions sur le rapport du Comité pour l'année 2017, la présidente du Comité a participé à la réunion du Conseil d'administration en juin 2018.

7. *Rapports.* Le Comité a établi un compte rendu de chacune de ses réunions, fourni des conseils sur la base de ses délibérations et informé la Directrice exécutive des résultats des réunions.

8. *Recommandations.* Lors de ses réunions, le Comité a formulé des recommandations et des suggestions à l'Administration du FNUAP et en a suivi l'application.

9. *Évaluation annuelle de l'efficacité du Comité.* Le Comité a entrepris une évaluation de son efficacité en 2018 et a convenu de donner suite aux problèmes identifiés, en particulier ceux liés à la visibilité et à la valeur ajoutée du Comité.

### III. Messages-clés et défis

10. *Harcèlement sexuel et protection contre l'exploitation et atteintes sexuelles (PSEA).* Le Comité a noté les préoccupations persistantes relatives aux problèmes de harcèlement sexuel, et d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Il a également été informé de l'ampleur considérable du travail entrepris, en particulier en matière de PSEA. Le Comité a noté les progrès accomplis par le FNUAP et félicite l'organisation pour la nomination de la Coordinatrice pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel en août 2018. La priorisation de ces défis, ainsi que les mesures prises et celles en cours assisteront le FNUAP dans la gestion de situations potentiellement négatives, mais le Comité considère que davantage de travail est nécessaire pour la mise en place d'un mécanisme de prévention efficace (voir également le paragraphe 16).

11. *Budget intégré.* Le Comité félicite également la Directrice Exécutive pour l'approbation, par le Conseil d'administration, du budget intégré révisé 2018-2021, et a noté en particulier l'appréciation du Conseil d'administration quant au processus consultatif mené par le FNUAP avec les États membres.

12. *Situation financière.* Le Comité reconnaît les efforts déployés par le FNUAP en réponse aux défis liés à la situation de financement globale. Ces défis incluent (a) la transition qui se poursuit du financement par les ressources de base vers celui par les autres ressources ; (b) les changements dans la base de donateurs ; ainsi que (c) l'émergence de contrats rémunérés en fonction des résultats et (d) l'augmentation d'accords non-standards avec les donateurs. Le Comité a noté que, même si le financement du secteur privé reste relativement faible, la prospection auprès de donateurs du secteur privé présente ses propres risques, auxquels l'organisation se doit de pouvoir faire face.

13. *Réforme du système des Nations Unies pour le développement et processus de gestion du changement.* Le Comité reconnaît que le processus de gestion du changement du FNUAP et la réforme du système des Nations Unies pour le développement (UNDS) se renforcent mutuellement. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Comité a noté que le financement de l'un des changements fondamentaux de la réforme du système de développement, à savoir le système des coordonnateurs résidents, y compris la définition du prélèvement de 1 %, posait certains défis. Le Comité a également noté que le doublement

de la contribution au système des coordinateurs résidents (prévu dans le budget intégré révisé 2018-2021, approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2018) a éliminé toutes les économies du FNUAP identifiées grâce aux examens complets des ressources. En ce qui concerne la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le Comité a été informé que le FNUAP, ainsi que l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), financeraient conjointement leur représentation au groupe de d'innovation en matière de management du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui dirige actuellement, entre autres, les travaux relatifs aux services administratifs communs. Le Comité salue les progrès importants réalisés en termes de mise en œuvre des examens complets de ressources, ainsi que les travaux actuels menés en parallèle pour d'autres initiatives de changement. Le Comité a noté que ces transformations pouvaient engendrer des tensions et exhorte l'Administration à remédier au stress lié à certains changements qui sont susceptibles d'affecter le personnel et leur performances professionnelles.

14. *Technologie de l'information et de la communication (TIC)*, y compris le système de planification de ressources d'entreprise (ERP). Dans son rapport annuel de 2017, le Comité a attiré l'attention sur les risques, en particulier le risque de cyberattaques, liés à l'environnement vieillissant des TIC. Le Comité a été informé des initiatives relatives à la transformation des TIC et a pris note des complexités et défis afférant, en particulier la nécessité que le personnel a les compétences nécessaires. Le Comité a pris note du fait que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a décidé de procéder à la mise à niveau du système ERP (Atlas), mais que le FNUAP reste sur la bonne voie pour la mise en place d'un nouveau système qui répondrait mieux à ses besoins. Le Comité a cependant noté que les services de paie, de trésorerie et du personnel seront toujours assurés par le PNUD via la plate-forme Atlas, ce qui pourra causer des défis en termes d'interface. En ce qui concerne le nouveau ERP, le Comité a été informé du lancement, en juin 2018, du projet. Le Comité a accepté de suivre l'évolution du projet, y compris la migration des données d'Atlas et les éventuels problèmes de contrôle qui y sont liés.

15. *Politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT)*. Le Comité a salué la réponse de l'Administration à sa demande concernant l'examen du rapport coût-efficacité du 'HACT' en 2016-2017, et a pris note de la diminution des coûts des micro-évaluations et des audits 'HACT'. A la mi-2018, 75 pour cent des partenaires d'exécution avaient été évalués, la majorité d'entre eux étant considérés comme présentant un risque faible. Le Comité salue le taux accru de mise en œuvre des vérifications ponctuelles, mais souligne la nécessité de contrôles de qualité. Le Comité est préoccupé par les coûts liés à la multiplication des niveaux de contrôles, et a averti de garder l'attention nécessaire quant au rapport coûts-bénéfices et d'éviter leurs duplications de contrôles, même si leur efficacité reste d'une importance cruciale.

16. *Protocole de partenaires d'exécution pour la PSEA*. Le Comité a fait part de son inquiétude face au refus de certaines organisations non gouvernementales d'inclure des clauses relatives à la PSEA dans les accords standards révisés, qui font partie de la mise en œuvre du protocole pour les partenaires d'exécution. Le Comité a pris note des discussions en cours sur la manière de pallier au manque de capacités d'enquête et au coût élevé des mesures prévues. Le Comité a reçu l'assurance que ces problèmes étaient traités de façon séparée avec les différents partenaires d'exécution.

17. *Système de gestion du risque institutionnel, dispositif de contrôle interne et cadre de responsabilisation*. Ces trois domaines corrélés sont restés l'une des priorités du Comité en 2018. Le Comité a été informé des résultats, pour 2018, du cycle de gestion du risque institutionnel et des principaux risques stratégiques (notamment le risque de fraude) identifiés par les différentes unités administratives, et noté la divergence dans l'évaluation des risques entre les différentes unités. Le Comité a examiné les progrès notables dans la mise en place d'un système de gestion du risque institutionnel, mais a souligné comme élément critique, la qualité de l'évaluation des risques. L'élaboration d'une politique de gestion du risque institutionnel est la bienvenue et devrait aider à définir l'appétence pour le risque des unités administratives clés. Le Comité a pris note que le système ERP devrait

aider à améliorer la gestion du risque institutionnel. Le Comité a également apprécié la franchise de l'Administration, qui a reconnu que la gestion des risques au FNUAP n'avait pas encore atteint le niveau de maturité requis, mais qu'elle reste confiante que l'objectif sera atteint.

18. *Concernant le dispositif de contrôle interne*, le Comité a pris note des progrès considérables dans l'émission de politiques, telles que celle de plan de travail et celle de gestion des inventaires. Une cartographie matricielle des risques/contrôles fait désormais partie intégrante des politiques clés, par exemple, pour les achats. De manière globale, la deuxième ligne de maîtrise a été révisée et renforcée en termes de contrôles et de mesures correctives. Le Comité a pris note du report à 2021 de la matrice de « délégation des pouvoirs », lorsque le système ERP sera opérationnel. Concernant le risque de fraude, le personnel et les partenaires d'exécutions ont été formés en 2018 ; et le Comité a exhorté l'organisation à poursuivre son travail sur la stratégie antifraude, essentielle pour de nombreuses parties prenantes du FNUAP.

19. *Recommandations du Corps commun d'inspection (CCI) sur la prévention, la détection et la répression de la fraude*. Le Comité a salué les progrès accomplis dans l'avancement de la mise en œuvre des recommandations du rapport du CCI sur la « Prévention, détection et répression de la fraude dans les organismes des Nations Unies » ([JIU/REP/2016/4](#)). Le Comité a cependant remarqué que certaines recommandations n'étaient pas encore mises en œuvre, et met en garde contre la perception du risque de fraude comme relativement faible.

20. *Bureau des services d'audit et d'investigation*. Le Comité se réjouit du renforcement des capacités d'investigation du Bureau des services d'audit et d'investigation par l'ajout de deux enquêteurs temporaires en 2019 et 2020. Malgré ce renfort, le Comité souhaite attirer l'attention sur l'augmentation alarmante du nombre d'enquêtes qui s'est accompagnée de plusieurs départs de personnel en 2018 (le chef de Section, un enquêteur et deux consultants en investigation expérimentés) et de l'arrivée d'enquêteurs relativement inexpérimentés, imposant une pression excessive sur les ressources existantes. Ce problème comporte une dimension humaine, préoccupante, et affecte également les travaux d'audit, qui ne peuvent continuer à subventionner ceux d'investigation.

21. *Comité de suivi des audits*. Comme dans son rapport de 2017, le Comité reconnaît que le comité de suivi des audits est un excellent instrument pour garantir la mise en œuvre en temps opportun des recommandations d'audits internes et externes en suspens. Le Comité exhorte le comité de suivi des audits à poursuivre ses efforts, en particulier concernant les recommandations correspondant à des activités à haut risque.

22. *Fonction d'évaluation*. La fonction d'évaluation est un autre pilier des responsabilités de supervision fiduciaire de la Directrice exécutive. Le Comité a salué l'adoption de la politique d'évaluation révisée et le langage clair relatif au cycle d'évaluation. Le Comité est toutefois d'avis que la responsabilité de veiller à ce que le cycle d'évaluation soit respecté soit aussi formulée de façon claire. En ce qui concerne le financement de la fonction, la mise à disposition prévue par la politique de 1,4 pour cent (plancher) et 3 pour cent (plafond) des ressources de programmes devrait permettre d'augmenter le nombre d'évaluations décentralisées qui, selon le Comité, doivent être prioritaires. Le Comité continuera de suivre la mise en œuvre du plan de travail d'évaluation 2018-2021, ainsi que le niveau de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations. Le Comité attend aussi avec intérêt d'examiner la mise en œuvre des recommandations de l'examen externe de la fonction, conclu en 2018.

23. *États financiers et communication de l'information*. La Division des services de gestion a présenté au Comité l'ébauche des états et rapports financiers du FNUAP pour l'exercice qui a pris fin le 31 décembre 2017, préparés conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Le Comité considère que la préparation des états et rapports financiers par la Division des services de gestion est devenue un processus normalisé et reflète un haut niveau de professionnalisme, avec des contrôles adéquats, une analyse solide des comptes et un suivi approprié avec les bureaux de terrain

et les autres unités administratives. Le Comité a accepté de poursuivre son suivi de l'augmentation constante des obligations liées à l'assurance maladie après la cessation de service ainsi que de la mise en œuvre des politiques de recouvrement des coûts et de comptabilisation des revenus.

24. *Stratégie des ressources humaines.* Le Comité a souligné que le principal atout de l'organisation résidait en son personnel. L'ambition de l'organisation de devenir plus agile et plus flexible dépend principalement de la capacité de son personnel. Le Comité a écouté, avec intérêt, la présentation de la Division des ressources humaines consacrée aux objectifs de la « nouvelle stratégie des ressources humaines », qui comprend un examen des profils de compétences mettant l'accent sur celles d'innovation. Le Comité a noté que l'organisation doit se préparer pour un exercice de longue haleine car ce changement culturel fondamental ne se fera pas du jour au lendemain, et pourrait nécessiter un investissement dans la reconversion du personnel existant. Le Comité a également pris acte de la modernisation des procédures en vigueur (qui nécessitent l'aval de la Directrice exécutive pour certains postes), en vue de mettre en place une cartographie de risque et d'autorisation pour décentraliser la prise de décision et éliminer les goulets d'étranglement constatés au niveau du processus de recrutement.

25. *Comité d'examen des fournisseurs.* Le comité d'examen des fournisseurs est un organe administratif technique interne établi pour fournir des recommandations sur les sanctions potentielles à l'encontre des fournisseurs à la Cheffe du service des achats, qui est chargée des décisions finales concernant ces sanctions. A sa réunion du printemps, le Comité a été informé par le Président du comité d'examen des fournisseurs de la nomination récente d'un secrétaire. Le Comité espère que cette nomination permettra à l'organisation de s'attaquer à l'arriéré des dossiers. Le Comité réitère ses recommandations de 2016 pour renforcer la pertinence de cet organe ; il suggère notamment que : (a) le comité d'examen des fournisseurs produise un rapport annuel qui résume son travail et inclut des améliorations du processus d'achat basé sur les enseignements tirés ; et (b) la composition du comité soit élargie d'une ou plusieurs personnes externes au FNUAP. Ces recommandations pourraient être prises en compte dans le cadre de la révision de la politique d'examen des fournisseurs, qui pourra être initiée après avoir acquis une expérience suffisante.

26. *Comité des Commissaires aux comptes des Nations Unies.* Le Comité a pris note de l'opinion sans réserve formulée par le Comité des Commissaires aux comptes sur les états financiers de 2017 et le nombre de problèmes de contrôle soulevés. Le Comité a tenu une réunion de fin de mandat avec les représentants de membre sortant du Comité des Commissaires aux comptes, responsable des audits du FNUAP. Le Comité les a remerciés pour l'excellente collaboration entre les deux entités. Le Comité a également tenu une réunion d'introduction avec les représentants du nouveau membre du Comité des Commissaires aux comptes responsable des audits du FNUAP, pour leur souhaiter la bienvenue et leur expliquer le rôle du Comité consultatif de supervision. Le Comité souhaite poursuivre les bonnes relations de coopération avec le nouveau membre du Comité des Commissaires aux comptes.

27. *Bureau de la déontologie.* Au cours de sa réunion d'avril 2018, Le Comité a eu un entretien privé avec la Conseillère en déontologie et demeure fortement engagé dans le soutien de la fonction de déontologie au sein du FNUAP, qui promeut une culture d'intégrité et de responsabilité. Le Comité considère que la fonction de déontologie est particulièrement importante pour soutenir les efforts de l'organisation visant à mettre fin à l'exploitation et aux atteintes sexuelles. Le Comité a noté le soutien continu et l'importance accordés à la fonction de déontologie par la Directrice exécutive et les cadres dirigeants du FNUAP.

28. *Image de marque du FNUAP.* La première stratégie d'image de marque du FNUAP a été présentée au Comité. Le Comité a félicité l'organisation pour cette initiative, mais a émis des réserves quant au slogan faisant référence aux « droits à la procréation pour tous », qui pourrait avoir des connotations négatives et provoquer un rejet de la part de certains pays. Le Comité reconnaît cependant que cette formulation correspond à l'un des

principes normatifs du FNUAP et qu'il convenait d'évaluer soigneusement les contextes culturels dans lesquels ce slogan peut être présenté.

#### **IV. Conclusion**

29. En 2019, le Comité continuera de revoir les activités, les risques et les contrôles pertinents, en particulier ceux associés à la réalisation des objectifs définis par le Plan stratégique 2018-2021 et le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que les contributions aux efforts de réforme des Nations Unies et aux possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités organisationnelles.

30. Le Comité continuera de suivre de près les points suivants, parmi d'autres éléments de son mandat:

- (a) Les diverses initiatives de changement entreprises par l'organisation, ainsi que la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies lancée par le Secrétaire général ;
- (b) La situation financière du FNUAP ;
- (c) L'évolution continue de la gestion du risque institutionnel et les liens entre la gestion du risque institutionnel, le dispositif de contrôles interne et le cadre de responsabilisation ;
- (d) La mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, y compris les enseignements tirés des audits afférents et des vérifications ponctuelles ;
- (e) La finalisation, puis la mise en œuvre de la « nouvelle stratégie de ressources humaines » ;
- (f) Les risques liés aux technologies de l'information et de la communication, notamment la transformation des TIC ;
- (g) Les évolutions dans le domaine de l'exploitation et atteintes sexuelles, ainsi que celui du harcèlement sexuel, y compris les enquêtes relatives aux allégations dans ce domaine ;
- (h) Les progrès et le statut des plans de travail annuels de la fonction d'évaluation et du Bureau des services d'audit et d'investigation ;
- (i) Les contraintes de ressources du Bureau des services d'audit et d'investigation ;
- (j) La mise en œuvre des recommandations émanant des audits et des évaluations, ainsi que des recommandations de l'examen externe de la fonction d'évaluation ;
- (k) Les conclusions et recommandations du prochain rapport du Corps commun d'inspection sur les comités de supervision du système des Nations Unies, en particulier celles relatives à la gouvernance et l'améliorations de la transparence et de la responsabilisation.

31. Le Comité souhaite remercier la Directrice exécutive, les Directrice et Directeur exécutifs adjoints et l'équipe dirigeante, le personnel du Bureau des services d'audit et d'investigation et du Bureau de l'évaluation, le Comité des Commissaires aux comptes et le reste du personnel et de la direction du FNUAP qui ont participé activement aux activités du Comité et ont coopéré avec le Comité dans l'exercice de ses responsabilités.